



PROGRAM NAPRAWCZY

Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Opracowano w:

Zakład Usług Konsultingowych KNOW HOW Sp. z o. o.

ul. Dubois 27, 71-610 Szczecin

www.knowhow.com.pl

Szczecin, sierpień 2019

7. Prognozy finansowe

7.1. Opis założeń do projekcji

W celu przeprowadzenie prognozy finansowej dla Jednostki, przyjęto, iż symulacja wyników finansowych zostanie przeprowadzona w trzech wariantach:

- Wariant 0
- Wariant 1
- Wariant 2

W wariantie zerowym (który stanowi wariant bazowy) przeprowadzono symulację rachunku zysków strat, bilansu, rachunku przepływów pieniężnych Jednostki na okres 2019 - 2032 przy założeniu, iż Szpital będzie funkcjonował w ramach dotychczasowej struktury organizacyjnej bez przeprowadzania procesu restrukturyzacji. Opiera się on na podstawie historycznych sprawozdań finansowych.

Kluczowe założenia modelu finansowego

Przychody

- Przychody z NFZ:
 - ✓ Wartości kontraktu z NFZ na 2019 rok założono na podstawie otrzymanej umowy z NFZ w wysokości 51,2 mln zł.
 - ✓ W okresie 2020 - 2025 w prognozach przychodów z NFZ uwzględniono wzrost nakładów na ochronę zdrowia wynikający z Ustawy z dnia 24 listopada 2017 r. o zmianie ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych.

W modelu finansowym założono coroczny procentowy wzrost przychodów z NFZ Jednostki. Opiera się on na prognozach zmian wartości PKB w kolejnych latach. Ostrożnie przyjęto, że wzrost finansowania Szpitala stanowić będzie połowę dynamiki zmian Produktu Krajowego Brutto. Uzasadnieniem takiego poziomu wskaźników wzrostowych są historyczne plany finansowe NFZ, gdzie koszty świadczeń leczenia szpitalnego stanowiły około 50% całości kosztów świadczeń opieki zdrowotnej. Ponadto ewentualne niedoszacowanie zmieni „in plus” sytuację Szpitala.

Art. 131c pkt. 1 ww. Ustawy wskazuje, że na finansowanie ochrony zdrowia przeznaczone zostanie nie mniej niż:

- 2018 r. - 4,67% PKB,
- 2019 r. - 4,84% PKB,
- 2020 r. - 5,03% PKB,
- 2021 r. - 5,22% PKB,
- 2022 r. - 5,41% PKB,



- 2023 r. - 5,60% PKB,
- 2024 r. - 5,80% PKB,
- 2025 r. - 6% PKB.

Uwzględniając opisaną powyżej metodologię prognozowania przychodów z NFZ przyjęto następujące wskaźniki wzrostowe:

- 2020 r. – 1,82%,
 - 2021 r. – 1,96%,
 - 2022 r. – 1,88%,
 - 2023 r. – 1,81%,
 - 2024 r. – 1,84%,
 - 2025 r. – 1,78%.
- o w okresie 2026 – 2032 wartość przychodów została zaprognozowana na podstawie roku 2025 z bardzo ostrożnym uwzględnieniem 1% wskaźnika wzrostowego.

Pozostałe przychody:

- Przychody komercyjne oraz sprzedaż pozostałych usług zostały zaprognozowane na rok 2019 na podstawie średniej z lat ubiegłych. W kolejnych latach przedmiotowa pozycja została zaprognozowana na poziomie 2019 roku z uwzględnieniem ostrożnego 1% wskaźnika wzrostowego.
- Główną wartość pozostałych przychodów operacyjnych stanowią przychody z tytułu rozliczania otrzymanych dotacji. W prognozie założono kontynuację rozliczania dotacji wynikającą z poziomu amortyzacji aktywów zakupionych w ramach tych dotacji. Pozostała część przychodów została znormalizowana tj. nastąpiło wyłączenie przychodów incydentalnych, aby w jak najdokładniejszy sposób oddać realność wyników. Od roku 2019 pozostałe przychody operacyjne za wyjątkiem dotacji będą wzrastać o 1%.
- Przychody finansowe zostały zaprognozowane na podstawie średniej z lat 2016 – 2018 za wyjątkiem pozycji występujących incydentalnie. Od 2019 roku przychody finansowe będą wzrastać o 1%.

Koszty:

Koszty operacyjne:

- Poszczególne koszty rodzajowe Szpitala zaprognozowane zostały na podstawie danych za lata 2016 – 2018 przy uwzględnieniu następujących wskaźników wzrostowych oraz założeń:
 - ✓ Koszty amortyzacji zostały zaprognozowane na podstawie planu amortyzacji wraz z uwzględnieniem działań inwestycyjnych. Koszty amortyzacji nowych środków trwałych rozliczne są na bazie podatkowych stawek amortyzacji.



- ✓ Koszty zużycia materiałów i energii zaprognozowano z uwzględnieniem wskaźników wzrostowych do roku 2025 na poziomie 2,5%, natomiast od 2026 roku na bezpiecznym poziomie w wysokości 1%,
- ✓ Koszty usług obcych zaprognozowano z uwzględnieniem wskaźników wzrostowych w wysokości 2,5% do roku 2025, od roku 2026 założono bezpieczny 1% wzrost tego rodzaju kosztów,
- ✓ Podatki i opłaty zaprognozowano z uwzględnieniem 1% wskaźnika procentowego w całym okresie,
- ✓ Koszty wynagrodzeń i ubezpieczeń społecznych zaprognozowano z uwzględnieniem 1% wskaźnika procentowego w całym okresie. W zakresie kosztów wynagrodzeń uwzględnione zostały założenia co do podwyżek wynikających z ustawy z dnia 8 czerwca 2017 r. o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego niektórych pracowników zatrudnionych w podmiotach leczniczych. Dodatkowo założono również wzrost wynagrodzeń od lipca 2019 roku z tytułu Pracowniczych Planów Kapitałowych.
- ✓ Pozostałe koszty rodzajowe zaprognozowano z uwzględnieniem 1% wskaźnika wzrostowego w całym okresie analizy.

Dla celów szczegółowej prognozy koszty rodzajowe podzielone zostały na odpowiednie podgrupy, który były prognozowane na odmiennych zasadach. Wyszczególniono następujące grupy kosztowe:

- ✓ grupę kosztów zmiennych, których poziom jest zależny od wysokości przychodów – koszty prognozowane na podstawie wskaźnika przeliczającego wartość kosztu na jednostkę przychodu (średnie zużycie za rok 2018, w przypadku występowania znacznych różnic, zastosowano średnią za lata 2016 - 2018). Do tej grupy zaliczono następujące pozycje: leki, krew, itp.,
- ✓ grupę kosztów prognozowaną na podstawie średniej za okres historyczny. Do tej grupy zaliczono następujące pozycje: materiały do konserwacji i napraw urządzeń technicznych, materiały biurowe, usługi informatyczne itp.,
- ✓ grupę kosztów z uwzględnieniem sezonowości – do tej grupy zaliczono następujące pozycje: energia elektryczna, energia cieplna, woda,
- ✓ grupę kosztów zaewidencjonowaną w całej wysokości na początku 2018, korygowaną poprzez zmianę stanu produktów, tj. podatek od nieruchomości, odpis na ZFSS, ubezpieczenie OC i majątkowe,
- ✓ koszty wynagrodzeń oraz kontraktów personelu medycznego zostały zaprognozowane na podstawie średniej wartości za rok 2017 oraz wstępne dane za 2018 roku, uwzględniono również wzrost wynagrodzeń dla personelu pielęgniarstwa i ratowników medycznych wynikające z rozporządzenia Ministra Zdrowia,
- ✓ pochodne wynagrodzeń, ustalane na podstawie średniego procentowego udziału w odpowiednich kosztach z tytułu wynagrodzeń, tj. składka ZUS, FP, FEP, składka emerytalna,
- ✓ W prognozach założono wzrost wynagrodzenia zasadniczego pracownika wykonującego zawód medyczny wynikający z ustawy o sposobie ustalania najniższego wynagrodzenia zasadniczego pracowników wykonujących zawody medyczne zatrudnionych w podmiotach leczniczych.



Pozostałe koszty rodzajowe w okresie 2018 oraz I – IV 2019 roku zostały podzielone na odpowiednie podgrupy, który były prognozowane na odmiennych:

Wyszczególniono następujące grupy kosztowe:

- grupę kosztów zmiennych, których poziom jest zależny od wysokości przychodów – koszty prognozowane na podstawie wskaźnika przeliczającego wartość kosztu na jednostkę przychodu (średnie zużycie za okres 2017 i 2018, w przypadku występowania znacznych różnic między ostatnimi okresami zastosowano średnią z całego okresu). Do tej grupy zaliczono następujące pozycje: leki, krew, itp.,
- grupę kosztów prognozowaną na podstawie średniej za okres historyczny. Do tej grupy zaliczono następujące pozycje: materiały do konserwacji i napraw urządzeń technicznych, materiały biurowe, usługi informatyczne itp.,
- grupę kosztów z uwzględnieniem sezonowości – do tej grupy zaliczono następujące pozycje: energia elektryczna, energia ciepła, woda,
- grupę kosztów zaewidencjonowaną w całej wysokości na początku 2018, korygowaną poprzez zmianę stanu produktów tj. podatek od nieruchomości, ubezpieczenie OC i majątkowe,
- koszty wynagrodzeń oraz kontraktów personelu medycznego zostały zaprognozowane na podstawie średniej wartości za okres I-VI 2018, a następnie skorygowane do wartości przedstawionych we wstępnych sprawozdaniach finansowych za rok 2018) uwzględniono również wzrost wynagrodzeń dla personelu pielęgniarskiego wynikające z rozporządzenia Ministra Zdrowia,
- pochodne wynagrodzeń, ustalane na podstawie średniego procentowego udziału w odpowiednich kosztach tj. składka ZUS, FP, FEP, składka emerytalna,
- dodatkowym założeniem odnoszącym się do pochodnych wynagrodzeń jest uwzględnienie od 2019 kosztów związanych z Pracowniczymi Planami Kapitałowymi (zatrudnioną liczbę osób, skorygowano o liczbę emerytów, a następnie dla każdej osoby policzono 1,5% wynagrodzenia stanowiącego podstawę wymiaru składek na ubezpieczenie emerytalne i rentowe po stronie zatrudniającego).
- w prognozach założono także wzrost wynagrodzenia zasadniczego pracownika wykonującego zawód medyczny.

Dodatkowym założeniem definiującym wartości kosztów w czasie jest zastosowanie wskaźników wzrostowych dla poszczególnych grup od 2019 roku:

- zużycie materiałów i energii oraz usługi obce: od 2019 roku do 2025 roku, wzrost 2,5% rocznie co odzwierciedla prognozowaną inflację²; od 2026 roku, wzrost 1%,
- podatki i opłaty oraz pozostałe koszty rodzajowe: zastosowano 1% wzrost kosztów od 2019 roku ze względu na małą istotność pozycji,
- wynagrodzenia i ubezpieczenia: od 2019 roku do 2025 roku, zastosowano 1% wzrost odzwierciedlający zmiany wynagrodzeń w sektorze publicznym, od 2026 roku, wzrost o 1%.

² www.worldbank.org, (dostęp 20.02.2019).



Pozostałe koszty operacyjne i finansowe:

Pozostałe koszty operacyjne zostały zaprognozowane na podstawie roku 2018 z zastosowaniem metody normalizacji tj. nastąpiło wyłączenie kosztów incydentalnych, aby w jak najdokładniejszy sposób oddać realność wyników. Od roku 2019 koszty te będą wzrastać o 1%.

Koszty finansowe w postaci odsetek od zaciągniętych pożyczek, kredytów i leasingów zostały zaprognozowane na podstawie harmonogramu spłat przy oprocentowaniu zgodnym z treścią zawartych umów. Pozostałe koszty za wyjątkiem kosztów incydentalnych zaprognozowano na podstawie średniej z całego analizowanego okresu. Od 2019 roku koszty te będą wzrastać o 1%. Dodatkowo zostały uwzględnione koszty finansowe w postaci odsetek od zobowiązań wymagalnych zgodnie ze stawką ustawową 9,5%.

Zapasy

- Wartość zapasów została zaprognozowana na podstawie wskaźnika rotacji zapasów, który został ustalony na poziomie 3 dni.

Należności

- Należności z tytułu dostaw i usług ze względu na wysoką fluktuację tej pozycji w czasie, zostały zaprognozowane na poziomie 30 dni,
- Należności z tytułów budżetowych zostały zaprognozowane na stałym poziomie,
- Inne należności, w części składającej się na pożyczki z ZFŚS, zostały zaprognozowane na poziomie średniego udziału za okres 2016-2018 w stosunku do wartości funduszy specjalnych, pozostałe pozycje zostały zaprognozowane na stałym poziomie.

Rozliczenia międzyokresowe

- Bierne rozliczenia międzyokresowe w prognozowanym okresie są stopniowo zmniejszane i wpisywane w pozostałe przychody operacyjne w wysokości planu amortyzacji środków trwałych, zakupionych z dotacji lub otrzymanych darowizn,
- Czynne rozliczenia międzyokresowe dot. roku 2018 zostały sprowadzone do wartości wynikających ze wstępnych sprawozdań finansowych na rok 2018, natomiast koszty występujące na przełomie roku dot. w głównej mierze kosztów inwentaryzacyjnych zostały zaprognozowane na podstawie średniej wartości za lata 2016-2018 w stosunku do wartości kosztów działalności operacyjnej.

Zobowiązania

- Kredyty i pożyczki – w prognozie założono spłatę obecnie zaciągniętych pożyczek zgodnie z harmonogramem dołączonym do umowy.
- Wartość zobowiązań handlowych wobec dostawców i usług została zaprognozowana na podstawie wskaźnika rotacji zobowiązań handlowych, ustalonego na poziomie 50 dni.



- Zobowiązania z tytułu podatków, ceł, ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych oraz innych tytułów publicznoprawnych składających się w głównej mierze na zobowiązania wobec ZUS zostały zaprognozowane na podstawie średniego stosunku do kosztów wynagrodzeń za lata 2016-2018.
- Zobowiązania z tytułu wynagrodzeń zostały zaprognozowane na podstawie średniego stosunku do kosztów wynagrodzeń za lata 2016-2018.
- Inne zobowiązania (o ile nie zawierały leasingów) zostały zaprognozowane na stałym poziomie na podstawie roku 2018.

Inwestycje

- Założono przeprowadzenie inwestycji zgodnie z planem przedstawionym przez Szpital. Szczegółowe zestawienie inwestycji zostało zaprezentowane w rozdziale 7.5.



7.2. Prognoza bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych

Tabela 15 Skrócony rachunek zysków i strat Jednostki w Wariantcie 0

Wyszczególnienie	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F
Przychody netto ze sprzedaży:	61,40	62,52	63,75	64,95	66,14	67,36	68,57	69,25	69,95	70,64	71,35	72,06	72,79	73,51
Przychody netto ze sprzedaży produktów	61,37	62,48	63,71	64,92	66,10	67,33	68,53	69,22	69,91	70,61	71,32	72,03	72,75	73,48
Zmiana stanu produktów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Koszt wytworzenia produktów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04
Koszty działalności operacyjnej:	65,70	73,32	74,78	76,06	76,85	77,82	75,22	75,93	76,67	77,41	78,17	78,93	79,70	80,47
Amortyzacja	1,32	6,50	6,61	6,70	6,26	5,98	2,11	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08
Zużycie materiałów i energii	9,96	10,21	10,46	10,72	10,99	11,27	11,55	11,66	11,78	11,90	12,02	12,14	12,26	12,38
Usługi obce	22,93	23,50	24,09	24,69	25,31	25,94	26,59	26,86	27,12	27,39	27,67	27,95	28,22	28,51
Podatki i opłaty	0,30	0,31	0,31	0,31	0,31	0,32	0,32	0,32	0,33	0,33	0,33	0,34	0,34	0,34
Wynagrodzenia	26,12	26,47	26,87	27,13	27,41	27,68	27,96	28,24	28,52	28,80	29,09	29,38	29,68	29,97
Ubezpieczenia	5,56	5,83	5,92	5,98	6,04	6,10	6,16	6,22	6,28	6,34	6,41	6,47	6,54	6,60
Pozostałe koszty rodzajowe	0,51	0,52	0,52	0,53	0,53	0,54	0,54	0,55	0,55	0,56	0,56	0,57	0,58	0,58
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zysk (strata) ze sprzedaży	-5,30	-10,80	-11,03	-11,11	-10,71	-10,46	-6,66	-6,68	-6,72	-6,77	-6,81	-6,86	-6,91	-6,96
Pozostałe przychody operacyjne	0,85	0,84	5,15	5,24	5,11	4,98	4,65	4,22	4,22	4,23	4,23	4,23	4,23	4,23
Dotacje	0,73	0,72	5,03	5,11	4,98	4,85	4,52	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09	4,09
Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inne przychody operacyjne	0,12	0,12	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,14	0,14	0,14	0,14
Pozostałe koszty operacyjne	2,27	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Inne koszty operacyjne	2,26	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Zysk (strata z działalności operacyjnej)	-6,72	-9,98	-5,90	-5,90	-5,63	-5,50	-2,03	-5,47	-5,52	-5,56	-5,61	-5,66	-5,70	-5,75
Przychody finansowe	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Dywidendy i udziały w zyskach	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Odsutki	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inne	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02
Koszty finansowe	0,45	0,44	0,42	0,45	0,50	0,58	0,59	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66
Odsutki	0,42	0,42	0,39	0,44	0,48	0,55	0,56	0,63	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64	0,64
Aktualizacja wartości	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inne	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Zysk (strata) brutto	-7,15	-10,40	-6,31	-6,35	-6,12	-6,06	-2,60	-6,12	-6,17	-6,21	-6,26	-6,30	-6,35	-6,40
Podatek dochodowy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zysk (strata) netto	-7,15	-10,40	-6,31	-6,35	-6,12	-6,06	-2,60	-6,12	-6,17	-6,21	-6,26	-6,30	-6,35	-6,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Tabela 16 Skrócony bilans Jednostki w Wariancie 0

Aktywa	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F
Aktywa trwałe	69,22	64,80	59,74	53,04	46,78	40,80	38,60	36,61	34,53	32,44	30,36	28,28	26,20	24,11
WNIP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rzeczowe aktywa trwałe	69,17	64,75	59,69	52,99	46,73	40,75	38,64	36,56	34,48	32,39	30,31	28,23	26,15	24,06
Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inwestycje długoterminowe	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Długoterminowe rozliczenia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aktywa obrotowe	5,57	5,65	5,84	5,87	5,97	6,07	6,23	6,22	6,35	6,40	6,45	6,51	6,56	6,62
Zapasy	0,50	0,51	0,52	0,53	0,54	0,55	0,56	0,57	0,57	0,58	0,59	0,59	0,60	0,60
Należności krótkoterminowe	4,24	4,31	4,40	4,48	4,56	4,64	4,72	4,77	4,82	4,87	4,92	4,96	5,01	5,06
Inwestycje krótkoterminowe	0,38	0,37	0,47	0,40	0,41	0,42	0,49	0,43	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50



**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Krótkoterminowe rozliczenia	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Aktywa razem	74,79	70,44	65,59	58,91	52,75	46,87	44,92	42,84	40,87	38,85	36,82	34,79	32,76	30,73
Pasywa Razem	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F
Kapitał (fundusz) własny	2,73	-0,85	-2,25	-7,59	-12,71	-17,77	-19,30	-23,92	-25,05	-26,18	-27,31	-28,44	-29,57	-30,70
Kapitał (fundusz) podstawowy	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49
Kapitał (fundusz) zakładu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Należne wpłaty na kapitał podstawowy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapitał (fundusz) zapasowy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zysk (strata) z lat ubiegłych	-16,61	-17,93	-24,43	-30,74	-37,08	-43,20	-49,18	-51,29	-53,37	-55,46	-57,54	-59,62	-61,70	-63,79
Zysk i strata netto	-7,15	-10,40	-6,31	-6,35	-6,12	-6,06	-2,60	-6,12	-6,17	-6,21	-6,26	-6,30	-6,35	-6,40
Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	72,06	71,29	67,83	65,50	65,46	64,85	64,22	66,76	65,92	65,02	64,12	63,23	62,33	61,43
Rezerwy na zobowiązania	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65
Zobowiązania długoterminowe	5,53	4,70	3,87	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45	3,45
Zobowiązania krótkoterminowe	24,71	28,73	30,52	35,26	39,54	43,84	44,60	48,23	48,49	48,68	48,88	49,07	49,26	49,46
Rozliczenia międzyokresowe	39,17	35,21	30,79	25,14	19,82	14,71	13,52	12,43	11,33	10,24	9,15	8,06	6,97	5,87
Pasywa Razem	74,79	70,44	65,59	58,91	52,75	46,87	44,92	42,84	40,87	38,85	36,82	34,79	32,76	30,73

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Tabela 17 Skrócony rachunek przepływów pieniężnych Jednostki w Wariancie 0

Działalność operacyjna	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F
Zysk (strata) netto	-7,15	-10,40	-6,31	-6,35	-6,12	-6,06	-2,60	-6,12	-6,17	-6,21	-6,26	-6,30	-6,35	-6,40
Korekty razem	40,34	9,48	4,30	6,56	6,03	5,53	2,17	5,21	1,84	1,78	1,78	1,78	1,78	1,78
Amortyzacja	1,32	6,50	6,61	6,70	6,26	5,98	2,11	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08
Odeśki i udziały w zyskach (dywidendy)	0,43	0,43	0,40	0,45	0,49	0,56	0,57	0,64	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65



**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZADOWEGO SP. Z O.O.**

Zmiana stanu zapasów	0,11	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01
Zmiana stanu należności	0,87	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05
Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych	4,04	6,60	1,79	5,16	4,70	4,30	0,76	3,63	0,26	0,19	0,19	0,19	0,19	0,20
Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych	33,56	-3,96	-4,42	-5,65	-5,32	-5,11	-1,19	-1,09	-1,09	-1,09	-1,09	-1,09	-1,09	-1,09
Inne korekty	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Przepływy operacyjne	33,19	-0,92	-2,00	0,22	-0,08	-0,43	-0,44	-0,91	-4,32	-4,43	-4,48	-4,53	-4,57	-4,62
Działalność inwestycyjna														
Wpływy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zbycie WNIP oraz rzeczowych aktywów trwałych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz WNIP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Wydatki	-38,83	-2,07	-1,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nabycie WNIP oraz rzeczowych aktywów trwałych	38,83	2,07	1,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inwestycje w nieruchomości oraz WNIP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Przepływy inwestycyjne	-38,83	-2,07	-1,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Działalność finansowa														
Wpływy	8,01	0,84	4,92	1,01	-1,01	1,02	1,10	-1,51	5,05	5,10	5,14	-5,19	-5,24	5,28
Wpływy inne	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Kredyty i pożyczki	7,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Emisja dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Wydatki	5,70	3,86	1,25	1,30	0,92	0,58	0,59	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66
Dywidendy i inne wypłaty na rzecz właścicieli	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inne niż wypłaty na rzecz właścicieli wydatki	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Splata bieżących kredytów	5,25	3,42	0,83	0,83	0,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Splata nowego kredytu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Z tytułu innych zobowiązań finansowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Płatności zobowiązań z tytułu leasingu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Odsetki	0,45	0,44	0,42	0,46	0,50	0,58	0,59	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66
Inne wydatki finansowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Przepływy finansowe	2,32	2,08	3,67	-0,28	0,09	0,44	0,51	0,85	4,39	-4,44	4,48	4,53	4,57	4,62
Przepływy pieniężne netto razem	-3,32	-0,01	0,10	-0,07	0,01	0,01	0,07	-0,06	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych	-3,32	-0,01	0,10	-0,07	0,01	0,01	0,07	-0,06	0,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Środki pieniężne na początek okresu	3,70	0,38	0,37	0,47	0,40	0,41	0,42	0,49	0,43	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Środki pieniężne na koniec okresu	0,38	0,37	0,47	0,40	0,41	0,42	0,49	0,43	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Tabela 18 Analiza wskaźnikowa Jednostki w Wariancie 0

Wyszczególnienie	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F
PLYNNOŚĆ														
Wskaźnik bieżącej płynności	0,23	0,20	0,19	0,17	0,15	0,14	0,14	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13
Wskaźnik płynności szybkiej	0,19	0,16	0,16	0,14	0,13	0,12	0,12	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
Wskaźnik płynności gotówkowej	0,02	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
SPRAWNOŚĆ DZIAŁANIA														
Wskaźnik rotacji zapasów	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Wskaźnik rotacji należności	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Wskaźnik rotacji zobowiązań handlowych	85	123	130	156	178	197	197	214	213	211	210	208	207	205
Wskaźnik cyklu środków pieniężnych	-57	-95	-102	-128	-150	-169	-170	-186	-185	-184	-182	-181	-179	-178
RENTOWNOŚĆ														
ROS	-0,12	-0,17	-0,10	-0,10	-0,09	-0,09	-0,04	-0,09	-0,09	-0,09	-0,09	-0,09	-0,09	-0,09
ROA	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2	-0,2
ROE	-2,6	12,3	2,8	0,8	0,5	0,3	0,1	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
ZADŁUŻENIE														



**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,96	1,01	1,03	1,13	1,24	1,38	1,43	1,56	1,61	1,67	1,74	1,82	1,90	2,00
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	2,03	-5,55	-1,72	-0,45	-0,27	-0,19	-0,18	-0,14	-0,14	-0,13	-0,13	-0,12	-0,12	-0,11
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	26,40	-84,20	-30,18	-8,76	-5,15	-3,64	-3,33	-2,79	-2,63	-2,48	-2,35	-2,22	-2,11	-2,00
Wskaźnik pokrycia odsetek	-	-15,07	-22,60	-14,10	-12,69	-11,15	-9,50	-3,44	-8,31	-8,35	-8,41	-8,47	-8,53	-8,59

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Tabela 19 Zestawienie zmian w kapitale własnym w Wariacie 0

Wyszczególnienie	Stan na: 2019 F	Stan na: 2020 F	Stan na: 2021 F	Stan na: 2022 F	Stan na: 2023 F	Stan na: 2024 F	Stan na: 2025 F	Stan na: 2026 F	Stan na: 2027 F	Stan na: 2028 F	Stan na: 2029 F	Stan na: 2030 F	Stan na: 2031 F	Stan na: 2032 F	Stan na: 2033 F	Stan na: 2034 F
I. Kapitał (fundusz) własny na początek okresu (BO)	25,49	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49	40,49
- korekty błędów podstawowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
II. Kapitał (fundusz) własny na początek okresu (BO), po korektach	25,49	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49	40,49
1. Kapitał (fundusz) podstawowy na początek okresu	25,49	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49	40,49
1.1. Zmiany kapitału (funduszu) podstawowego	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
a) zwiększenie (z tytułu)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
b) zmniejszenie (z tytułu)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2. Kapitał (fundusz) podstawowy na koniec okresu	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49	40,49	41,49
2. Należne wpłaty na kapitał podstawowy na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Udziły (akcje) własne na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Kapitał (fundusz) zapasowy na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.1. Zmiany kapitału (funduszu) zapasowego	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.2. Stan kapitału (funduszu) zapasowego na koniec okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowane na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00



**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Wyszczególnienie	Stan na: 2019 F	Stan na: 2020 F	Stan na: 2021 F	Stan na: 2022 F	Stan na: 2023 F	Stan na: 2024 F	Stan na: 2025 F	Stan na: 2026 F	Stan na: 2027 F	Stan na: 2028 F	Stan na: 2029 F	Stan na: 2030 F	Stan na: 2031 F	Stan na: 2032 F	Stan na: 2033 F	Stan na: 2034 F
7. Zysk (strata) z lat ubiegłych na początek okresu	-11,35	-11,35	-16,61	-17,93	-24,43	-30,74	-37,08	-43,20	-49,18	-51,29	-53,37	-55,46	-57,54	-59,62	-61,70	-63,79
7.1. Zysk z lat ubiegłych na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.2. Zysk z lat ubiegłych na początek okresu, po korektach	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.3. Zysk z lat ubiegłych na koniec okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.4. Strata z lat ubiegłych na początek okresu,	-11,35	-11,35	-16,61	-17,93	-24,43	-30,74	-37,08	-43,20	-49,18	-51,29	-53,37	-55,46	-57,54	-59,62	-61,70	-63,79
7.6. Strata z lat ubiegłych na koniec okresu	-16,61	-17,93	-24,43	-30,74	-37,08	-43,20	-49,18	-51,29	-53,37	-55,46	-57,54	-59,62	-61,70	-63,79	-65,87	-67,95
8. Wynik netto	-7,15	-10,40	-6,31	-6,35	-6,12	-6,06	-2,60	-6,12	-6,17	-8,21	-8,26	-6,30	-6,35	-6,40	-6,45	-6,50
II. Kapitał (fundusz) własny na koniec okresu (BZ)	-2,73	-0,85	-2,25	-7,50	-12,71	-17,77	-19,30	-23,92	-25,05	-26,18	-27,31	-28,44	-29,57	-30,70	-31,83	-32,96

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.



Podsumowanie Wariantu 0

Przeprowadzona symulacja finansowa wykazuje, że działalność Szpitala w Kutnie w 2019 roku będzie wysoce nierentowna. Mimo wzrostu wartości przychodów o niemal 5 mln zł, w stosunku do roku 2018, wzrost wartości kosztów operacyjnych (w tym głównie kosztów wynagrodzeń i pochodnych) będzie charakteryzował się wyższą dynamiką. Przyniesie to wynik na sprzedaży rzędu -5,3 mln zł, oznacza to pogorszenie w stosunku do roku 2018 o około 0,4 mln zł. W kolejnych latach wynik na sprzedaży będzie ulegał stopniowej obniżce, głównie ze względu na planowane wzrosty wynagrodzeń. Generalnie na koniec okresu prognozy wartość wyniku na sprzedaży po wyeliminowaniu kosztów amortyzacji winna kształtować się na poziomie około -4,8 mln zł.

Wynik na poziomie operacyjnym w 2019 roku wyniesie około - 6,5 mln zł, głównie ze względu na konieczność poniesienia kosztów odszkodowania, w wysokości około 2,5 mln zł. W kolejnych latach wynik na działalności operacyjnej kształtować się będzie na poziomie około - 6 mln zł. Wartość pozycji po stronie przychodowej determinowana jest odpisami z tytułu rozliczania dotacji (pozostałe przychody operacyjnej), natomiast po stronie kosztowej kosztami procesowymi, czy karami umownymi, wynikającymi z koniecznością utrzymywania zadłużenia przeterminowanego.

Wykres 2 Wynik na działalności podstawowej – Wariant 0



Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Szpital, w związku z narastającymi trudnościami finansowymi, prawdopodobnie już 2019 roku będzie borykał się z problemem zadłużenia przeterminowanego. Brak rentowności na każdej analizowanej płaszczyźnie, będzie wymuszał konieczność zwiększania finansowania obcego oraz przedłużanie terminów płatności wobec kontrahentów. Generalnie na koniec prognozowanego okresu tj. 2032 prawdopodobnie wartość zadłużenia przeterminowanego kształtować się będzie na poziomie około -30 mln zł.

Wykres 3 Stan zadłużenia przeterminowanego – Wariant 0



Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

W związku z brakiem wolnej gotówki, wartość majątku Jednostki z roku na rok będzie osiągać coraz niższe wartości. Jest to spowodowane brakiem inwestycji w nowy majątek oraz brakiem możliwości odtworzenia obecnego, a także obniżającą się z roku na rok wartością kapitału własnego. Prognozuje się, że na koniec 2032 roku, wartość kapitału własnego obniży się do poziomu około – 30 mln zł. Co do zasady tak niska wartość kapitałów własnych przy obrotach Jednostki rzędu około 50 – 60 mln zł, może oznaczać ryzyko kontynuacji działalności.

Podsumowując - sytuacja finansowa Jednostki jest zła. Prognozuje się, że Szpital nie będzie w stanie uporać się z problemem rosnących kosztów wynagrodzeń oraz pochodnych, w związku z czym wartość wyniku na sprzedaży na koniec roku 2032, może kształtować się na poziomie oscylującym w granicach – 5 mln zł. Brak rentowności, w perspektywie długoterminowej, będzie jedną z determinant przyrostu zadłużenia wymagalnego, które na koniec prognozy może oscylować w granicach - 32 mln zł. Co do zasady, zaleca się podjęcie natychmiastowych działań naprawczych w celu zoptymalizowania struktury przychodów i kosztów. Obecna struktura finansowa Szpitala może doprowadzić w długim terminie do trudności z wypłacalnością Jednostki, a co za tym idzie może wystąpić ryzyko kontynuacji działalności.

**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Tabela 20 Skrócony rachunek zysków i strat Jednostki w Wariancie 1

Wyszczególnienie	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F
Przychody netto ze sprzedaży:	61,40	62,52	63,75	64,95	66,14	67,36	68,57	69,25	69,95	70,64	71,35	72,06	72,79	73,51
Przychody netto ze sprzedaży produktów	61,37	62,49	63,71	64,92	66,10	67,33	68,53	69,22	69,91	70,61	71,32	72,03	72,75	73,48
Zmiana stanu produktów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Koszt wytworzenia produktów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04
Koszty działalności operacyjnej:	66,70	70,52	71,49	72,72	73,45	74,37	74,71	72,37	73,07	73,78	74,50	75,22	75,95	76,69
Amortyzacja	1,32	6,50	6,61	6,70	6,26	5,98	2,11	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08
Zużycie materiałów i energii	9,96	9,99	10,04	10,29	10,54	10,81	11,08	11,19	11,30	11,41	11,53	11,64	11,76	11,88
Usługi obce	22,93	22,45	23,01	23,59	24,18	24,78	25,40	25,85	25,90	26,16	26,42	26,69	26,95	27,22
Podatki i opłaty	0,30	0,31	0,31	0,31	0,31	0,32	0,32	0,32	0,33	0,33	0,33	0,34	0,34	0,34
Wynagrodzenia	26,12	25,41	25,57	25,83	26,09	26,35	26,61	26,88	27,14	27,42	27,69	27,97	28,25	28,53
Ubezpieczenia	5,56	5,34	5,43	5,48	5,54	5,59	5,65	5,70	5,76	5,82	5,88	5,94	6,00	6,06
Pozostałe koszty rodzajowe	0,51	0,52	0,52	0,53	0,53	0,54	0,54	0,55	0,55	0,56	0,56	0,57	0,58	0,58
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zysk (strata) ze sprzedaży	-5,30	-8,00	-7,75	-7,77	-7,32	-7,01	-3,15	-3,12	-3,13	-3,14	-3,15	-3,16	-3,17	-3,18
Pozostałe przychody operacyjne	0,85	0,84	5,15	5,24	5,11	4,98	4,65	1,22	1,22	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23
Dotacje	0,73	0,72	5,03	5,11	4,98	4,85	4,52	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09
Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inne przychody operacyjne	0,12	0,12	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,14	0,14	0,14	0,14
Pozostałe koszty operacyjne	2,27	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inne koszty operacyjne	2,26	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Zysk (strata) z działalności operacyjnej	-6,72	-7,16	-2,60	-2,54	-2,22	-2,03	1,50	-1,90	-1,91	-1,92	-1,93	-1,94	-1,95	-1,95
Przychody finansowe	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02

**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Dywidendy udziały w zyskach	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Odsetki	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inne	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02
Koszty finansowe	-1,15	-0,69	-0,65	-0,63	-0,61	-0,59	-0,49	-0,46	-0,42	-0,39	-0,27	-0,27	-0,26	-0,27	
Odsetki	1,13	0,67	0,63	0,61	0,59	0,56	0,47	0,44	0,40	0,36	0,25	0,24	0,23	0,24	
Aktualizacja wartości	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Inne	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	
Zysk (strata) brutto	-7,85	-7,83	-3,24	-3,16	-2,81	-2,60	1,02	-2,34	-2,32	-2,29	-2,18	-2,19	-2,19	-2,21	
Podatek dochodowy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Zysk (strata) netto	-7,85	-7,83	-3,24	-3,16	-2,81	-2,60	1,02	-2,34	-2,32	-2,29	-2,18	-2,19	-2,19	-2,21	

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Tabela 21 Skrócony bilans Jednostki w Wariantcie 1

Aktywa	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F
Aktywa trwałe	69,22	64,80	59,74	53,04	46,78	40,80	35,59	36,51	34,53	32,44	30,36	28,28	26,20	24,11
WNIP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rzeczowe aktywa trwałe	69,17	64,75	59,69	52,99	46,73	40,75	38,64	36,56	34,48	32,39	30,31	28,23	26,15	24,06
Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inwestycje długoterminowe	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Długoterminowe rozliczenia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aktywa obrotowe	5,56	6,00	5,85	5,92	6,02	6,12	6,28	6,27	6,33	6,38	6,44	6,40	6,54	6,60
Zapasy	0,50	0,51	0,52	0,53	0,54	0,55	0,56	0,57	0,57	0,58	0,59	0,59	0,60	0,60
Należności krótkoterminowe	4,24	4,31	4,40	4,48	4,56	4,64	4,72	4,77	4,82	4,87	4,92	4,96	5,01	5,06
Inwestycje krótkoterminowe	0,36	0,73	0,48	0,46	0,46	0,47	0,54	0,47	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48
Krótkoterminowe rozliczenia	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Aktywa razem	74,78	70,80	65,60	58,97	52,80	46,92	41,87	42,78	40,85	38,82	36,80	34,77	32,74	30,71
Pasywa Razem	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F

**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Kapitał (fundusz) własny	2,02	1,72	0,82	-1,34	-3,15	-4,76	-2,73	-4,08	-5,13	-6,19	-7,17	-8,25	-9,34	-10,44
Kapitał (fundusz) podstawowy	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49
Kapitał (fundusz) zakładu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Należne wpłaty na kapitał podstawowy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapitał (fundusz) zapasowy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zysk (strata) z lat ubiegłych	-16,61	-17,93	-24,43	-27,67	-30,83	-33,64	-36,24	-38,22	-39,30	-39,39	-41,47	-43,55	-45,64	-47,72
Zysk i strata netto	-7,85	-7,83	-3,24	-3,16	-2,81	-2,60	1,02	-2,34	-2,32	-2,29	-2,18	-2,19	-2,19	-2,21
Odpisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	72,75	69,08	64,78	60,31	55,95	51,67	47,71	45,95	45,99	45,01	43,95	43,02	42,08	41,15
Rezerwy na zobowiązania	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65
Zobowiązania długoterminowe	5,53	15,37	14,28	13,20	12,12	11,03	9,95	8,87	7,78	6,70	5,62	4,53	3,45	3,45
Zobowiązania krótkoterminowe	25,40	15,85	17,05	19,32	21,37	23,28	21,59	23,01	24,22	25,42	26,55	27,78	29,01	29,18
Różniczenia międzyokresowe	39,17	35,21	30,79	25,14	19,82	14,71	13,52	12,43	11,33	10,24	9,15	8,06	6,97	5,87
Pasywa Razem	74,78	70,80	65,60	58,97	52,80	46,92	44,97	42,88	40,85	38,82	36,80	34,77	32,74	30,71

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Tabela 22 Skrócony rachunek przepływów pieniężnych Jednostki w Wariancie 1

Działalność operacyjna	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F
Zysk (strata) netto	-7,85	-7,83	-3,24	-3,16	-2,81	-2,60	1,02	-2,34	-2,32	-2,29	-2,18	-2,19	-2,19	-2,21
Korekty razem	41,74	-4,08	3,94	3,84	3,50	3,26	-0,39	2,81	2,55	2,51	2,32	2,42	2,42	2,43
Amortyzacja	1,32	6,50	6,61	6,70	6,26	5,98	2,11	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08
Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)	1,14	0,67	0,64	0,62	0,80	0,57	0,48	0,45	0,41	0,37	0,28	0,25	0,25	0,25
Zmiana stanu zapasów	0,11	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01
Zmiana stanu należności	0,87	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05
Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych	4,74	-7,22	1,20	2,27	2,05	1,91	-1,70	1,43	1,21	1,20	1,12	1,23	1,23	1,25
Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych	33,58	-3,96	-4,42	-5,65	-5,32	-5,11	-1,19	-1,09	-1,09	-1,09	-1,09	-1,09	-1,09	-1,09
Inne korekty	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Przepływy operacyjne	33,88	-11,92	0,70	0,68	0,69	0,66	0,63	0,47	0,24	0,22	0,13	0,23	0,22	0,23
Działalność inwestycyjna														
Wpływy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zbycie WNIP oraz rzeczowych aktywów trwałych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz WNIP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Wydatki	38,83	2,07	1,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nabycie WNIP oraz rzeczowych aktywów trwałych	38,83	2,07	1,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inwestycje w nieruchomości oraz WNIP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Przepływy inwestycyjne	-38,83	-2,07	-1,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Działalność finansowa														
Wpływy	8,01	20,55	2,35	1,01	1,01	1,02	1,02	1,02	1,28	1,25	1,22	1,12	1,12	1,12
Wpływy inne	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Kredyty i pożyczki	7,00	13,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Emisja dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Wydatki	6,40	6,19	1,73	1,72	1,70	1,67	1,58	1,54	1,51	1,47	1,35	1,35	1,34	1,35
Dywidendy i inne wypłaty na rzecz właścicieli	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Inne niż wypłaty na rzecz właścicieli wydatki	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Splata bieżących kredytów	5,25	5,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Splata nowego kredytu	0,00	0,00	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08
Z tytułu innych zobowiązań finansowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Płatności zobowiązań z tytułu leasingu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Odsetki	1,15	0,69	0,65	0,63	0,61	0,59	0,49	0,46	0,42	0,39	0,27	0,27	0,26	0,27
Inne wydatki finansowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Przepływy finansowe	1,61	14,36	0,61	-0,70	-0,68	-0,69	-0,56	-0,53	-0,23	-0,22	-0,13	-0,23	-0,22	-0,23
Przepływy pieniężne netto razem	-3,33	0,36	-0,24	-0,02	0,00	0,00	0,07	-0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych	-3,33	0,36	-0,24	-0,02	0,00	0,00	0,07	-0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Środki pieniężne na początek okresu	3,70	0,36	0,73	0,48	0,46	0,46	0,47	0,54	0,47	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48
Środki pieniężne na koniec okresu	0,36	0,73	0,48	0,46	0,46	0,47	0,54	0,47	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48	0,48

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Tabela 23 Analiza wskaźnikowa Jednostki w Wariancie 1

Wyszczególnienie	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F
PLYNNOŚĆ														
Wskaźnik bieżącej płynności	0,22	0,38	0,34	0,31	0,28	0,26	0,29	0,27	0,26	0,25	0,24	0,23	0,23	0,23
Wskaźnik płynności szybkiej	0,18	0,32	0,29	0,26	0,24	0,22	0,24	0,23	0,22	0,21	0,20	0,20	0,19	0,19
Wskaźnik płynności gotówkowej	0,01	0,05	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
SPRAWNOŚĆ DZIAŁANIA														
Wskaźnik rotacji zapasów	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Wskaźnik rotacji należności	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Wskaźnik rotacji zobowiązań handlowych	89	49	55	66	75	84	73	80	85	90	94	99	104	108
Wskaźnik cyklu środków pieniężnych	-61	-21	-27	-38	-48	-56	-45	-52	-57	-62	-66	-71	-76	-81
RENTOWNOŚĆ														

**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

ROS	-0,13	-0,13	-0,05	-0,05	-0,04	-0,04	0,01	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03	-0,03
ROA	-0,1	-0,1	0,0	-0,1	-0,1	-0,1	0,0	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
ROE	-3,9	-4,5	-3,9	2,4	0,9	0,5	-0,4	0,6	0,5	0,4	0,3	0,3	0,2	0,2

ZADŁUŻENIE					ZADŁUŻENIE									
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,97	0,98	0,99	1,02	1,06	1,10	1,06	1,10	1,13	1,16	1,19	1,24	1,29	1,34
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	2,73	8,91	17,41	-9,86	-3,84	-2,32	-3,64	-2,17	-1,52	-1,08	-0,78	-0,55	-0,37	-0,33
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	35,95	40,06	78,94	-45,06	-17,75	-10,87	-17,45	-11,51	-8,96	-7,27	-6,14	-5,21	-4,51	-3,94
Wskaźnik pokrycia odsetek	-	-5,83	-10,39	-4,00	-4,01	-3,61	-3,44	3,04	-4,12	-4,49	-4,94	-7,07	-7,25	-7,44

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Tabela 24 Zestawienie zmian w kapitale własnym w Wariantcie 1

Wyszczególnienie	Stan na:	Stan na:	Stan na:	Stan na:	Stan na:	Stan na:	Stan na:	Stan na:	Stan na:	Stan na:	Stan na:	Stan na:	Stan na:	Stan na:	Stan na:	Stan na:
	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F	2033 F	2034 F
I. Kapitał (fundusz) własny na początek okresu (BO)	25,49	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49	40,49
- korekty błędów podstawowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.a. Kapitał (fundusz) własny na początek okresu (BO), po korektach	25,49	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49	40,49
1. Kapitał (fundusz) podstawowy na początek okresu	25,49	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49	40,49
1.1. Zmiany kapitału (funduszu) podstawowego	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
a) zwiększenie (z tytułu)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
b) zmniejszenie (z tytułu)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2. Kapitał (fundusz) podstawowy na koniec okresu	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49	40,49	41,49
2. Należne wpłaty na kapitał podstawowy na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Udziły (akcje) własne na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Kapitał (fundusz) zapasowy na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.1. Zmiany kapitału (funduszu) zapasowego	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.2. Stan kapitału (funduszu) zapasowego na koniec okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Zakład Usług Konsultingowych KNOW HOW Sp. z o.o.
71-610 Szczecin, ul. Dubois 27, tel./fax, 91 489 2270, 91 489 2280; e-mail: knowhow@knowhow.com.pl
www.knowhow.com.pl

**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Wyszczególnienie	Stan na: 2019 F	Stan na: 2020 F	Stan na: 2021 F	Stan na: 2022 F	Stan na: 2023 F	Stan na: 2024 F	Stan na: 2025 F	Stan na: 2026 F	Stan na: 2027 F	Stan na: 2028 F	Stan na: 2029 F	Stan na: 2030 F	Stan na: 2031 F	Stan na: 2032 F	Stan na: 2033 F	Stan na: 2034 F
5. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowo na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Zysk (strata) z lat ubiegłych na początek okresu	-11,35	-11,35	-16,61	-17,93	-24,43	-27,67	-30,83	-33,64	-36,24	-35,22	-37,30	-39,39	-41,47	-43,55	-45,64	-47,72
7.1. Zysk z lat ubiegłych na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.2. Zysk z lat ubiegłych na początek okresu, po korektach	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.3. Zysk z lat ubiegłych na koniec okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.4. Strata z lat ubiegłych na początek okresu,	-11,35	-11,35	-16,61	-17,93	-24,43	-27,67	-30,83	-33,64	-36,24	-35,22	-37,30	-39,39	-41,47	-43,55	-45,64	-47,72
7.6. Strata z lat ubiegłych na koniec okresu	-16,61	-17,93	-24,43	-27,67	-30,83	-33,64	-36,24	-35,22	-37,30	-39,39	-41,47	-43,55	-45,64	-47,72	-49,80	-51,88
8. Wynik netto	-7,85	-7,83	-3,24	-3,16	-2,81	-2,60	-1,02	-2,34	-2,32	-2,29	-2,16	-2,19	-2,19	-2,21	-2,22	-2,23
II. Kapitał (fundusz) własny na koniec okresu (BZ)	-2,02	-1,72	0,62	-1,34	-3,15	-4,70	-2,73	-4,08	-5,13	-6,15	-7,17	-8,25	-9,34	-10,44	-11,53	-12,62

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Podsumowanie Wariantu 1

Wariant 1 został opracowany w oparciu o Wariant 0. Dodatkowymi założeniami definiującymi przedmiotowy wariant jest ujęcie działań naprawczych, które zostały przedstawione w tabeli poniżej oraz kredytu restrukturyzacyjnego.

Tabela 25 Oszczędności w Wariacie 1

Oszczędności zaproponowane przez Know How Wariant 1	Wartość
Sektor wynagrodzeń:	2,43
Optymalizacja zatrudnienia	1,75
Zróżnicowanie formy zatrudnienia	0,39
Obniżenie ZFŚS	0,29
Odprawy	-0,22
Sektor gospodarowania materiałami medycznymi	0,42
Oszczędności z tytułu transportu	0,37

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Tabela 26 Kluczowe parametry kredytu restrukturyzacyjnego

Kredyt restrukturyzacyjny	Wartość
Kwota kredytu [PLN]	13 mln PLN
Częstotliwość spłat rat kredytu	miesięczne
Wysokość 1 raty kapitałowej	0,09 mln PLN
Okres spłaty [lata]	12
Okres karencji [miesiące]	12
Oprocentowanie	5%
Początek spłaty	styczeń 20

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Przeprowadzona symulacja finansowa wykazuje, że działalność Szpitala w Kutnie mimo wprowadzenia działań naprawczych w dalszym ciągu będzie nierentowna. Wprowadzone oszczędności na poziomie około 3,3 mln zł, okazują się niewystarczające w odniesieniu do skali problemu. Przedmiotowa działalność na koniec 2032 roku ustabilizuje się na poziomie oscylującym w granicach około – 1mln zł.

Wynik na poziomie operacyjnym, od 2024 roku, będzie charakteryzował się dodatnim poziomem marż. Jest to pochodna wprowadzonych oszczędności oraz odpisów w związku z dotacjami, które podnoszą wartość pozostałych przychodów operacyjnych. Wartość wyniku netto, również od 2024 będzie charakteryzował się dodatnimi marżami. Jest to pozytywne zjawisko i świadczy o zdecydowanej poprawie standingu finansowego Szpitala.

Wykres 4 Wynik na działalności podstawowej – Wariant 1



Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Wprowadzone działania naprawcze, mimo korekty in plus wyniku na sprzedaży o blisko 4 mln zł, nie są w stanie zatrzymać procesu przyrostu zadłużenia wymagalnego. Wartość zobowiązań wymagalnych przez cały okres prognozy oscylować będzie na poziomie około 10 - 11 mln zł. W porównaniu do wariantu zerowego jest to zdecydowana poprawa o około 20 mln zł.

Wykres 5 Stan zadłużenia przeterminowanego– Wariant 1



Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Szpital, mimo poprawy standingu finansowego, w dalszym ciągu nie jest w stanie generować nadwyżek finansowych, które mogłyby zostać przeznaczone na działalność inwestycyjną. Co za tym idzie, wartość majątku Jednostki nadal ulega obniżeniu, natomiast wartość kapitałów własnych powinna utrzymać się na poziomie z roku 2019 tj. około -10 mln zł.

Podsumowując – standing finansowy Szpitala w stosunku do Wariantu 0, uległa zdecydowanej poprawie. Przedmiotowa sytuacja jest spowodowana działaniami ukierunkowanymi na restrukturyzację ponoszonych kosztów operacyjnych, głównie w sektorze wynagrodzeń i pochodnych. Należy jednak mieć na uwadze, że wprowadzone działania nie są wystarczające w odniesieniu do rzeczywistych problemów Szpitala. Mimo zdecydowanej poprawy wyników finansowych, Jednostka nie jest w stanie całkowicie uporać się z problemem zadłużenia przeterminowanego. W związku z powyższym, zespół Know – How, zaleca podjęcie bardziej zdecydowanych kroków w celu stabilizacji sytuacji finansowej Szpitala.

**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZADOWEGO SP. Z O.O.**

Tabela 27 Skrócony rachunek zysków i strat Jednostki w Wariancie 2

Wyszczególnienie	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F
Przychody netto ze sprzedaży:	61,40	61,34	62,54	63,73	64,89	66,09	67,28	67,95	68,63	69,31	70,01	70,71	71,42	72,13
Przychody netto ze sprzedaży produktów	61,37	61,31	62,51	63,70	64,86	66,06	67,24	67,92	68,59	69,28	69,97	70,67	71,38	72,09
Zmiana stanu produktów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Koszt wytworzenia produktów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Przychody netto ze sprzedaży towarów i materiałów	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,04	0,04	0,04
Koszty działalności operacyjnej:	66,70	68,10	68,88	70,06	70,74	71,61	68,50	69,51	70,18	70,86	71,55	72,25	72,95	73,66
Amortyzacja	1,32	6,50	6,61	6,70	6,26	5,98	2,11	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08
Zużycie materiałów i energii	9,96	9,80	9,84	10,08	10,34	10,59	10,86	10,97	11,08	11,19	11,30	11,41	11,53	11,64
Usługi obce	22,93	21,16	21,71	22,25	22,81	23,38	23,96	24,17	24,41	24,65	24,90	25,15	25,40	25,65
Podatki i opłaty	0,30	0,31	0,31	0,31	0,31	0,32	0,32	0,32	0,33	0,33	0,33	0,34	0,34	0,34
Wynagrodzenia	26,12	24,58	24,59	24,84	25,09	25,34	25,59	25,85	26,11	26,37	26,63	26,90	27,17	27,44
Ubezpieczenia	5,56	5,22	5,30	5,35	5,41	5,46	5,51	5,57	5,63	5,68	5,74	5,80	5,85	5,91
Pozostałe koszty rodzajowe	0,51	0,52	0,52	0,53	0,53	0,54	0,54	0,55	0,55	0,56	0,56	0,57	0,58	0,58
Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zysk (strata) ze sprzedaży	-5,30	-6,76	-6,34	-6,33	-5,85	-5,51	-1,62	-1,56	-1,55	-1,55	-1,54	-1,54	-1,53	-1,53
Pozostałe przychody operacyjne	0,65	0,64	5,15	5,24	5,11	4,98	4,65	1,22	1,22	1,23	1,23	1,23	1,23	1,23
Dotacje	0,73	0,72	5,03	5,11	4,98	4,85	4,52	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09	1,09
Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inne przychody operacyjne	0,12	0,12	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,13	0,14	0,14	0,14	0,14
Pozostałe koszty operacyjne	2,27	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Strata z tytułu rozchodu niefinansowych aktywów	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aktualizacja wartości aktywów niefinansowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inne koszty operacyjne	2,26	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
Zysk (strata) z działalności operacyjnej	-6,72	-6,92	-1,19	-1,10	-0,75	-0,54	3,02	-0,34	-0,33	-0,33	-0,32	-0,31	-0,31	-0,30
Przychody finansowe	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02

**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Dywidendy udziały w zyskach	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Odsetki	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inne	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02
Koszty finansowe	1,15	0,69	0,63	0,57	0,53	0,48	0,40	0,34	0,29	0,23	0,09	0,07	0,04	0,03
Odsetki	1,13	0,67	0,61	0,55	0,51	0,45	0,38	0,32	0,26	0,20	0,07	0,04	0,01	0,00
Aktualizacja wartości	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inne	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03
Zysk strata brutto	-7,85	-6,59	-1,81	-1,66	-1,27	-1,00	2,63	-0,67	-0,61	-0,54	-0,40	-0,37	-0,33	-0,31
Podatek dochodowy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zysk (strata) netto	-7,85	-6,59	-1,81	-1,66	-1,27	-1,00	2,63	-0,67	-0,61	-0,54	-0,40	-0,37	-0,33	-0,31

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Tabela 28 Skrócony bilans Jednostki w Wariancie 2

Aktywa	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F
Aktywa trwałe	69,22	64,80	59,74	53,04	46,78	40,80	38,69	35,61	34,53	32,44	30,36	28,28	26,20	24,11
WNIP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rzeczowe aktywa trwałe	69,17	64,75	59,69	52,99	46,73	40,75	38,64	36,56	34,48	32,39	30,31	28,23	26,15	24,06
Należności długoterminowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inwestycje długoterminowe	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
Długoterminowe rozliczenia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aktywa obrotowe	5,56	6,93	5,99	5,52	6,03	6,14	9,06	9,45	9,91	10,43	11,10	11,80	12,54	13,30
Zapasy	0,50	0,50	0,51	0,52	0,53	0,54	0,55	0,56	0,56	0,57	0,58	0,58	0,59	0,59
Należności krótkoterminowe	4,24	4,31	4,40	4,48	4,56	4,84	4,72	4,77	4,82	4,87	4,92	4,96	5,01	5,06
Inwestycje krótkoterminowe	0,36	1,66	0,83	0,07	0,49	0,50	3,32	3,67	4,07	4,54	5,16	5,80	6,49	7,19
Krótkoterminowe rozliczenia	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Aktywa razem	74,78	71,72	65,74	58,57	52,82	46,94	47,75	45,06	44,43	42,88	41,46	40,08	38,74	37,42
Pasywa Razem	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F

**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

	2,02	2,96	2,25	1,55	1,32	1,32	4,95	5,29	5,68	6,14	6,74	7,37	8,04	8,73
Kapitał (fundusz) własny	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49
Kapitał (fundusz) podstawowy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapitał (fundusz) zakładu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Należne wpłaty na kapitał podstawowy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapitał (fundusz) zapasowy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zysk (strata) z lat ubiegłych	-16,61	-17,93	-24,43	-26,24	-27,90	-29,17	-30,17	-27,53	-28,20	-28,81	-29,35	-29,75	-30,12	-30,45
Zysk i strata netto	-7,85	-6,59	-1,81	-1,66	-1,27	-1,00	2,63	-0,67	-0,61	-0,54	-0,40	-0,37	-0,33	-0,31
Odplisy z zysku netto w ciągu roku obrotowego	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	72,75	68,76	63,49	56,98	51,50	45,62	42,79	40,77	38,75	36,74	34,72	32,71	30,70	28,69
Rezerwy na zobowiązania	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65	2,65
Zobowiązania długoterminowe	5,53	15,37	14,28	13,20	12,12	11,03	9,95	8,87	7,78	6,70	5,62	4,53	3,45	3,45
Zobowiązania krótkoterminowe	25,40	15,53	15,76	15,99	16,91	17,23	16,87	16,83	16,99	17,15	17,31	17,47	17,63	16,71
Rozliczenia międzyokresowe	39,17	35,21	30,79	25,14	19,82	14,71	13,52	12,43	11,33	10,24	9,15	8,06	6,97	5,87
Pasywa Razem	74,78	71,72	65,74	58,57	52,82	46,94	47,75	46,05	44,43	42,88	41,46	40,08	38,74	37,42

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Tabela 29 Skrócony rachunek przepływów pieniężnych Jednostki w Wariancie 2

Działalność operacyjna	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F
Zysk (strata) netto	-7,85	-6,59	-1,81	-1,66	-1,27	-1,00	2,63	-0,67	-0,61	-0,54	-0,40	-0,37	-0,33	-0,31
Korekty razem	41,74	-4,40	2,95	1,74	2,28	1,55	0,66	1,42	1,37	1,31	1,18	1,15	1,12	1,11
Amortyzacja	1,32	6,50	6,61	6,70	6,26	5,96	2,11	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08	2,08
Odsetki i udziały w zyskach (dywidendy)	1,14	0,67	0,62	0,56	0,52	0,46	0,39	0,33	0,27	0,21	0,08	0,05	0,03	0,01
Zmiana stanu zapasów	0,11	0,00	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01
Zmiana stanu należności	0,87	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,08	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05	-0,05
Zmiana stanu zobowiązań krótkoterminowych	4,74	-7,54	0,23	0,23	0,92	0,32	-0,55	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,16	0,17
Zmiana stanu rozliczeń międzyokresowych	33,58	-3,96	-4,42	-5,65	-5,32	-5,11	-1,19	-1,09	-1,09	-1,09	-1,09	-1,09	-1,09	-1,09
Inne korekty	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Przepływy operacyjne	33,88	-10,89	1,14	0,08	1,02	0,56	3,30	0,75	0,76	0,77	0,78	0,78	0,79	0,80
Działalność inwestycyjna														
Wpływy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zbycie WNIP oraz rzeczowych aktywów trwałych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Zbycie inwestycji w nieruchomości oraz WNIP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Wydatki	38,83	2,07	1,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Nabywanie WNIP oraz rzeczowych aktywów trwałych	38,83	2,07	1,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Inwestycje w nieruchomości oraz WNIP	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Przepływy inwestycyjne	-38,83	-2,07	-1,56	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Działalność finansowa														
Wpływy	8,01	20,55	1,11	1,01	1,01	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02	1,02
Wpływy inne	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Kredyty i pożyczki	7,00	13,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Emisja dłużnych papierów wartościowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Wydatki	6,40	6,19	1,72	1,66	1,61	1,56	1,49	1,43	1,37	1,31	1,18	1,15	1,12	1,11
Dywidendy i inne wypłaty na rzecz właścicieli	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Inne niż wypłaty na rzecz właścicieli wydatki	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Splata bieżących kredytów	5,25	5,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Splata nowego kredytu	0,00	0,00	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08	1,08
Z tytułu innych zobowiązań finansowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Płatności zobowiązań z tytułu leasingu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Odsetki	1,15	0,89	0,63	0,57	0,53	0,48	0,40	0,34	0,29	0,23	0,09	0,07	0,04	0,03	0,00
Inne wydatki finansowe	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Przepływy finansowe	1,61	14,36	-0,61	-0,64	-0,60	-0,54	-0,47	-0,41	-0,36	-0,30	-0,16	-0,14	-0,11	-0,09	0,00
Przepływy pieniężne netto razem	-3,33	1,29	-1,03	-0,56	0,42	0,01	2,83	0,34	0,41	0,47	0,81	0,65	0,68	0,71	0,71
Bilansowa zmiana stanu środków pieniężnych	-3,33	1,29	-1,03	-0,56	0,42	0,01	2,83	0,34	0,41	0,47	0,81	0,65	0,68	0,71	0,71
Środki pieniężne na początek okresu	3,70	0,36	1,66	0,83	0,07	0,49	0,50	3,32	3,67	4,07	4,54	5,16	5,80	6,49	7,19
Środki pieniężne na koniec okresu	0,36	1,66	0,63	0,07	0,49	0,50	3,32	3,67	4,07	4,54	5,16	5,80	6,49	7,19	7,19

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Tabela 30 Analiza wskaźnikowa Jednostki w Wariancie 2

Wyszczególnienie	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F
PLYNNOŚĆ														
Wskaźnik bieżącej płynności	0,22	0,45	0,38	0,35	0,36	0,36	0,54	0,56	0,58	0,61	0,64	0,68	0,71	0,80
Wskaźnik płynności szybkiej	0,18	0,38	0,32	0,28	0,30	0,30	0,48	0,50	0,52	0,55	0,58	0,62	0,65	0,73
Wskaźnik płynności gotówkowej	0,01	0,11	0,04	0,00	0,03	0,03	0,20	0,22	0,24	0,26	0,30	0,33	0,37	0,43
SPRAWNOŚĆ DZIAŁANIA														
Wskaźnik rotacji zapasów	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Wskaźnik rotacji należności	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Wskaźnik rotacji zobowiązań handlowych	89	49	49	49	53	54	49	49	49	49	49	49	49	49
Wskaźnik cyklu środków pieniężnych	-61	-21	-21	-21	-25	-25	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21	-21
RENTOWNOŚĆ														

Zakład Usług Konsultingowych KNOW HOW Sp. z o.o.
71-810 Szczecin, ul. Dubois 27, tel./fax. 91 489 2270, 91 489 2280; e-mail: knowhow@knowhow.com.pl
www.knowhow.com.pl

**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Wyszczególnienie	2019 F	2020 F	2021 F	2022 F	2023 F	2024 F	2025 F	2026 F	2027 F	2028 F	2029 F	2030 F	2031 F	2032 F
ROS	-0,13	-0,11	-0,03	-0,03	-0,02	-0,02	0,04	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01	0,00	0,00
ROA	-0,1	-0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ROE	-3,9	-2,2	-0,8	-1,0	-1,0	-0,8	0,5	-0,1	-0,1	-0,1	-0,1	0,0	0,0	0,0
ZADŁUŻENIE														
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	0,97	0,96	0,97	0,97	0,98	0,97	0,90	0,89	0,87	0,86	0,84	0,82	0,79	0,77
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	2,73	5,18	6,35	8,31	9,18	8,34	2,01	1,88	1,37	1,09	0,83	0,61	0,43	0,40
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	35,95	23,20	28,21	35,89	39,01	34,49	8,63	7,71	6,82	5,98	5,15	4,44	3,82	3,29
Wskaźnik pokrycia odsetek	-	-5,83	-8,59	-1,88	-1,92	-1,42	-1,13	7,51	-0,99	-1,16	-1,42	-3,38	-4,61	-7,44

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Tabela 31 Zestawienie zmian w kapitale własnym w Wariancie 2

Wyszczególnienie	Stan na: 2019 F	Stan na: 2020 F	Stan na: 2021 F	Stan na: 2022 F	Stan na: 2023 F	Stan na: 2024 F	Stan na: 2025 F	Stan na: 2026 F	Stan na: 2027 F	Stan na: 2028 F	Stan na: 2029 F	Stan na: 2030 F	Stan na: 2031 F	Stan na: 2032 F	Stan na: 2033 F	Stan na: 2034 F
I. Kapitał (fundusz) własny na początek okresu (BO)	25,49	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49	40,49
- korekty błędów podstawowych	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
I.a. Kapitał (fundusz) własny na początek okresu (BO), po korektach	25,49	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49	40,49
1. Kapitał (fundusz) podstawowy na początek okresu	25,49	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49	40,49
1.1. Zmiany kapitału (funduszu) podstawowego	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
a) zwiększenie (z tytułu)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
b) zmniejszenie (z tytułu)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1.2. Kapitał (fundusz) podstawowy na koniec okresu	26,49	27,49	28,49	29,49	30,49	31,49	32,49	33,49	34,49	35,49	36,49	37,49	38,49	39,49	40,49	41,49
2. Nadwyżka wpłaty na kapitał podstawowy na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Udziały (akcje) własne na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Kapitał (fundusz) zapasowy na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.1. Zmiany kapitału (funduszu) zapasowego	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

**PROGRAM NAPRAWCZY
KUTNOWSKIEGO SZPITALA SAMORZĄDOWEGO SP. Z O.O.**

Wyszczególnienie	Stan na: 2019 F	Stan na: 2020 F	Stan na: 2021 F	Stan na: 2022 F	Stan na: 2023 F	Stan na: 2024 F	Stan na: 2025 F	Stan na: 2026 F	Stan na: 2027 F	Stan na: 2028 F	Stan na: 2029 F	Stan na: 2030 F	Stan na: 2031 F	Stan na: 2032 F	Stan na: 2033 F	Stan na: 2034 F
4.2. Stan kapitału (funduszu) zapasowego na koniec okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Zysk (strata) z lat ubiegłych na początek okresu	-11,35	-11,35	-16,61	-17,93	-24,43	-26,24	-27,90	-29,17	-30,17	-27,53	-28,20	-28,81	-29,35	-29,75	-30,12	-30,45
7.1. Zysk z lat ubiegłych na początek okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.2. Zysk z lat ubiegłych na początek okresu, po korektach	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.3. Zysk z lat ubiegłych na koniec okresu	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7.4. Strata z lat ubiegłych na początek okresu,	-11,35	-11,35	-16,61	-17,93	-24,43	-26,24	-27,90	-29,17	-30,17	-27,53	-28,20	-28,81	-29,35	-29,75	-30,12	-30,45
7.5. Strata z lat ubiegłych na koniec okresu	-16,61	-17,93	-24,43	-26,24	-27,90	-29,17	-30,17	-27,53	-28,20	-28,81	-29,35	-29,75	-30,12	-30,45	-30,78	-31,06
8. Wynik netto	-7,85	-8,59	-1,81	-1,66	-1,27	-1,00	2,63	-0,87	-0,81	-0,54	-0,40	-0,37	-0,33	-0,31	-0,30	-0,30
II. Kapitał (fundusz) własny na koniec okresu (02)	2,02	2,56	2,25	1,99	1,32	1,32	4,96	5,29	5,68	6,14	6,74	7,37	8,04	8,73	9,42	10,13

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Podsumowanie Wariantu 2

Wariant 2 został opracowany w oparciu o Wariant 0. Dodatkowymi założeniami definiującymi przedmiotowy wariant jest ujęcie działań naprawczych, które zostały przedstawione w tabeli poniżej oraz kredytu restrukturyzacyjnego.

Tabela 32 Oszczędności w Wariantcie 2

Oszczędności zaproponowane przez Know How Wariant 2	Wartość
Sektor wynagrodzeń	2,52
Optymalizacja zatrudnienia	1,45
Zróżnicowanie formy zatrudnienia	0,78
Obniżenie ZFŚS	0,29
Odprawy	-0,37
Sektor gospodarowania materiałami medycznymi	0,42
Oszczędności z tytułu transportu	0,37
Zmiana stopnia referencyjności Położnictwa	1,28

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Tabela 33 Kluczowe parametry kredytu restrukturyzacyjnego

Kredyt restrukturyzacyjny	Wartość
Kwota kredytu [PLN]	13 mln PLN
Częstotliwość spłat rat kredytu	miesięczne
Wysokość 1 raty kapitałowej	0,09 mln PLN
Okres spłaty [lata]	12
Okres karencji [miesiące]	12
Oprocentowanie	5%
Początek spłaty	styczeń 20

Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Przeprowadzona symulacja finansowa wykazuje, że działalność Szpitala w Kutnie dzięki wprowadzonym działaniom naprawczym będzie rentowna. Wprowadzone oszczędności na poziomie około 4,5 mln zł, okazują się w pełni wystarczające w odniesieniu do skali problemu. Przedmiotowa działalność na koniec 2032 roku ustabilizuje się na poziomie oscylującym w granicach około 0,5 mln zł.

Wynik na poziomie operacyjnym, od 2024 roku, będzie charakteryzował się dodatnim poziomem marż. Jest to pochodna wprowadzonych oszczędności oraz odpisów w związku z dotacjami, które podnoszą wartość pozostałych przychodów operacyjnych. Wartość wyniku netto, również od 2024 będzie charakteryzował się dodatnimi marżami. Jest to pozytywne zjawisko i świadczy o zdecydowanej poprawie standingu finansowego Szpitala.

Wykres 6 Wynik na działalności podstawowej – Wariant 2



Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Wprowadzone działania naprawcze, mimo korekty in plus wyniku na sprzedaży o blisko 4,5 mln zł, spowodują zahamowanie procesu wzrostu zobowiązań wymagalnych (pomijając prawdopodobne incydentalne zdarzenia w latach 2023 – 2024). Generalnie na koniec prognozy tj. 2032, wartość zadłużenia przeterminowanego powinna wynosić 0 zł.

Wykres 7 Stan zadłużenia przeterminowanego – Wariant 2



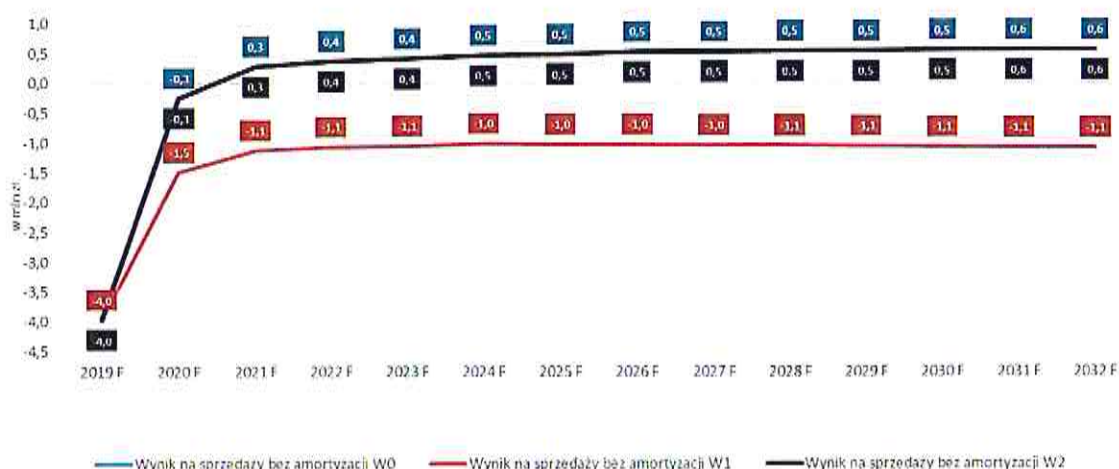
Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Szpital, dzięki poprawie standingu finansowego, jest w stanie generować nadwyżki finansowe, które mogłyby zostać przeznaczone na działalność inwestycyjną. Co za tym idzie, wartość majątku Jednostki prawdopodobnie uległaby zwiększeniu, natomiast wartość kapitałów własnych powinna utrzymać się na poziomie około 10 mln zł.

Podsumowując – standing finansowy Szpitala w stosunku do Wariantu 0, uległa zdecydowanej poprawie. Przedmiotowa sytuacja jest spowodowana działaniami ukierunkowanymi na restrukturyzację ponoszonych kosztów operacyjnych, głównie w sektorze wynagrodzeń i pochodnych. Należy jednak mieć na uwadze, że wprowadzone działania nie są wystarczające w odniesieniu do rzeczywistych problemów Szpitala. Mimo zdecydowanej poprawy wyników finansowych, Jednostka nie jest w stanie całkowicie uporać się z problemem zadłużenia przeterminowanego. W związku z powyższym, zespół Know – How, zaleca podjęcie bardziej zdecydowanych kroków w celu stabilizacji sytuacji finansowej Szpitala.

Podsumowując – przeprowadzona analiza wariantów restrukturyzacji, pokazała, iż Jednostka jest w złym stanie. Dopiero wprowadzone oszczędności na poziomie około 4,5 mln zł (wariant 2) w skali roku, są w stanie doprowadzić do „zdrowego” funkcjonowania Szpitala. Kierownictwo, musi mieć jednak na uwadze, że mimo uzyskania dodatnich marż na wynikach, Szpital może borykać się z chwilowym wzrostem zadłużenia przeterminowanego. Przedmiotowy okres, musi zostać potraktowany z należytą starannością, jeśli chodzi o kontrolę wprowadzanych działań naprawczych jak i kontrolę bieżących wydatków jak i uzyskiwanych przychodów.

Wykres 8 Wyniki na sprzedaży – Podsumowanie wariantów



Źródło: opracowanie na podstawie danych Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o.

Know – How rekomenduje wariant 2 jako wariant optymalny, w celu przeprowadzenia pełnej i modelowej restrukturyzacji Jednostki. Wprowadzenie przedmiotowego wariantu, pozwoli na uzyskanie optymalnych marż, charakteryzujących „zdrowe” Jednostki, oraz w długim terminie pozwoli na całkowitą spłatę zadłużenia przeterminowanego.

8. Identyfikacja głównych ryzyk

W niniejszym rozdziale dokonano analizy ryzyka dla planu naprawczego Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o. W pierwszym etapie zidentyfikowano charakterystyczne ryzyka dla tego procesu, następnie określono prawdopodobieństwa ich wystąpienia, wpływu na sytuację Jednostki oraz scharakteryzowano metody zapobiegania ryzykom bądź neutralizacji ich negatywnych skutków.

Lista ryzyk związanych z projektem jest następująca:

Ryzyko związane z realizacją programu i działań naprawczych – zakładane działania naprawcze są realne do wprowadzenia, jednak istnieje ryzyko opóźnienia ich wprowadzenia (na skutek oporu pracowników Szpitala lub organizacji związkowych) oraz ryzyko niższych oszczędności niż przewidywano w planie (np. w przypadku optymalizacji materiałów medycznych, ograniczenia stopnia referencyjności, likwidacji liczby łóżek).

Ryzyko związane z robotami budowlanymi – opóźnienia postępowań przetargowych planowanych remontów i inwestycji, zwiększeniem kosztów remontu, modernizacji.

Ryzyko związane z konkurencją – Kutnowski Szpital jest jednym z szesnastu szpitali I stopnia podstawowego zabezpieczenia zdrowotnego w regionie łódzkim i wiodącym szpitalem w powiecie kutnowskim, a największą konkurencję dla niej stanowią: Wojewódzki Szpital Specjalistyczny im. Marii Skłodowskiej - Curie w Zgierzu, Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Centralnego Szpitala Klinicznego Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, Wojewódzki Szpital Zespolony im. Stanisława Rybickiego w Skierniewicach.

Ryzyko związane z zarządzaniem Jednostką – nieefektywne zarządzanie Jednostką może prowadzić do ciągłego generowania strat, a ostatecznie do upadłości Placówki.

Ryzyko związane z poziomem przychodów – funkcjonowanie Szpitala jest w głównej mierze uzależnione od dostępności źródeł finansowania z NFZ. Możliwe jest, iż w dalszej perspektywie czasu zmieni się polityka finansowania świadczeń, co wpłynie bezpośrednio na działalność Szpitala w przyszłych latach.

Ryzyka makroekonomiczne – inflacja, wysokość stóp procentowych, kursy walut, tempo wzrostu gospodarczego, poziom stawki składki na ubezpieczenia społeczne, wejście Polski do strefy euro.

W tym etapie oszacowano prawdopodobieństwo wystąpienia ryzyka oraz wagi dla projektu restrukturyzacji:

1. Prawdopodobieństwa danego czynnika – czy dojdzie do skutku:
 - a. prawdopodobieństwo 0%-30% – niska możliwość wystąpienia danego zdarzenia;
 - b. prawdopodobieństwo 30%-70% – średni poziom możliwości wystąpienia danego zdarzenia;
 - c. prawdopodobieństwo 70% - 100% – wysoki poziom możliwości wystąpienia danego zdarzenia;
2. Waga danego czynnika dla Projektu – w skali punktowej od 0 do 100 pkt.

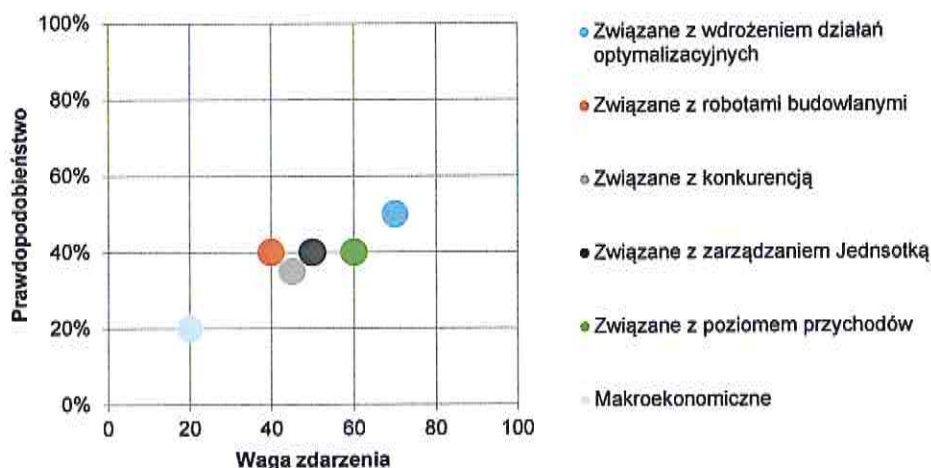
Podsumowaniem tej części analizy jest tabela poniżej wraz z wykresem.

Tabela 34 Ocena ryzyka

Ryzyko	Prawdo- podob.	Waga zdarzenia	Komentarz/ sposób zapobiegania/ sposób neutralizacji negatywnych skutków
Związane z wdrożeniem programu i działań optymalizacyjnych	50%	70	Wprowadzenie działań naprawczych jest trudnym zadaniem wymagającym zrealizowania wielu niełatwych decyzji, przedsięwzięć. Zakładana jest średnia możliwość wystąpienia zdarzenia. Waga zdarzenia jest wysoka. Sposobem zapobiegania jest przede wszystkim szczegółowy plan działań restrukturyzacyjnych i harmonogramu przedsięwzięć, przekazywanie informacji o zamiarach ruchów dla załogi, wspólne działania i wsparcie JST. Główne budynki służące bezpośredniej działalności podstawowej postrzegane są jako utrzymane w dobrym stanie technicznym, aczkolwiek w wielu miejscach istnieją potrzeby remontowe, dotyczy to zwłaszcza Bloku Operacyjnego. W związku z tym trzeba będzie ponieść nakłady finansowe z tym związane. Może zatem wystąpić ryzyko z wzrostem nakładów inwestycyjnych w porównaniu do zakładanych, opóźnienia realizacji inwestycji, wydatki nieprzewidziane itp. Prawdopodobieństwo wystąpienia tego ryzyka jest niskie. Skutki tego zdarzenia są umiarkowane. W przypadku wystąpienia niepożądanego sytuacji należy dokonać rewizji potrzeb remontowych przez pracowników oraz Dyрекcję celem ponownej kalkulacji kosztów i terminów wykonania planowanych etapów prac.
Związane z robotami budowlanymi	30%	40	Szpital w Kutnie jest dominującą placówką medyczną w powiecie, ale posiada silną konkurencję. Największą konkurencję stanowią: Wojewódzki Szpital Specjalistyczny im. Marii Skłodowskiej – Curie w Zgierzu, Samodzielny Publiczny Zakład Opieki Zdrowotnej Centralnego Szpitala Klinicznego Uniwersytetu Medycznego w Łodzi, Wojewódzki Szpital Zespolony im. Stanisława Rybickiego w Skierniewicach. Aby ograniczyć to ryzyko należy sukcesywnie wzbogacać ofertę medyczną Jednostki i dbać o wysoki poziom obsługi Pacjentów.
Związane z konkurencją	35%	45	Nieefektywne zarządzanie Jednostką może prowadzić do ciągłego generowania przez nią strat, a ostatecznie do upadłości Placówki. Waga zdarzenia została jest znaczna, natomiast prawdopodobieństwo zaistnienia ryzyka jest średnie.
Związane z zarządzaniem Jednostką	40%	50	Przychody Szpitala są uzależnione głównie od płatnika świadczeń. Prawdopodobieństwo wystąpienia tego zdarzenia jest niskie. Waga tego zdarzenia jest znaczna. Zaleca się prowadzenie racjonalnej polityki w zakresie kontraktu z NFZ.
Związane z poziomem przychodów	40%	60	Wpływ na to ryzyko mają głównie ogólnokrajowe czynniki, które nie mają bezpośredniego wpływu na powodzenie projektu. Prawdopodobieństwo i waga wystąpienia tego zdarzenia są niskie.
Makroekonomiczne	20%	20	

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 35 Mapa ryzyk



Źródło: opracowanie własne.

Wdrożenie programu naprawczego ponosi ze sobą wiele zagrożeń i ryzyk, które mogą skutkować niepowodzeniem przedsięwzięcia. Do najgroźniejszych i najbardziej prawdopodobnych zaliczyć można ryzyka związane z:

- wdrożeniem programu i działań naprawczych – ryzyko to jest głównie związane z oporem związków zawodowych i pracowników Szpitala, którzy nie chcą zgodzić się na planowane zmiany, opóźnią cały proces, bądź sprawią że nie zostanie on wprowadzony w 100%,
- poziomem przychodów – ryzyko to zależy od polityki NFZ, który poprzez nowe regulacje może wpłynąć na wysokość osiąganych przez Jednostkę przychodów – może obniżyć aktualny poziom kontraktu z NFZ, jak i również nie zakontraktować nowych zakresów usług – ograniczając tym samym możliwość rozwoju Szpitala,
- zarządzaniem Jednostką – kierowanie dużą Jednostką jest zadaniem bardzo trudnym, szczególnie w okresie wprowadzania gruntownych zmian naprawczych, nieumiejętne pokierowanie Placówką w tym czasie może doprowadzić do generowania strat, a w ostateczności do upadłości Szpitala.

9. Wnioski i rekomendacje

Kutnowski Szpital Samorządowy Sp. z o.o. jest jednym z szesnastu szpitali I stopnia podstawowego zabezpieczenia zdrowotnego na terenie woj. Łódzkiego i jedynym szpitalem w powiecie kutnowskim. Szpital ma nieco szerszą ofertę medyczną niż typowa dla szpitala powiatowego oraz rozbudowaną ofertę ambulatoryjnej opieki specjalistycznej, biorąc pod uwagę I stopień referencyjności szpitala.

Szpital znajduje się w bardzo trudnej sytuacji finansowej. Prowadzona działalność jest nierentowna pod względem ekonomicznym, gdzie wynik uległ dynamicznemu pogorszeniu w 2018 roku – strata 5,2 mln zł. Skutkuje to pogarszającą się sytuacją w płynności finansowej oraz przyrastającym zadłużeniem przeterminowanym, które na koniec kwietnia 2019 roku wyniosło 5,8 mln zł. W wyniku ponoszonych od lat strat kapitały własne Spółki zmniejszyły się do kwoty 8,9 mln zł i spadły poniżej 50% wartości kapitału podstawowego. Fakt ten wyczerpuje warunek ujęty w Art. 233. § 1. Kodeksu Spółek Handlowych, który w takim przypadku niezwłocznie zwołać zgromadzenie wspólników w celu powzięcia uchwały dotyczącej dalszego istnienia spółki. I taką rekomendację Rada Nadzorcza winna zgłosić właścicielowi Spółki.

Analiza funkcji dyskryminacyjnych wskazuje na istnienie realnego zagrożenia, że spółka jeszcze przed końcem roku 2019 osiągnie granicę parametrów wskazujących znamiona upadłości. W takich warunkach, z powodu braku odpowiedniej wysokości kapitałów, posiadanie nawet dobrego programu naprawczego może okazać się niewystarczające do dalszego funkcjonowania Szpitala. Przeprowadzone dla Spółki symulacje finansowe wskazują na możliwe do wystąpienia, w krótkim okresie czasu, braki w kapitale własnym.

W opinii autorów niniejszego raportu powodem pogorszenia się sytuacji Szpitala było głównie nałożenie się na siebie dwóch czynników: spadek przychodów wynikający z niskiego poziomu wykonania tzw. „ryczałtu” w IV kwartale 2017 roku oraz wzrostu kosztów – głównie osobowych, wynikających z podwyżek będących w większości konsekwencją decyzji podejmowanych nie przez Szpital, a ogólnie, jako regulacje centralnie. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na duże potrzeby inwestycyjne szpitala w przyszłości w związku z znacznym procesem zużycia majątku oraz sprzętu medycznego i niemedycznego.

Szpital mimo posiadania bardzo rozbudowanego systemu ewidencji, analizy i rozliczenia kosztów wymaga właściwych procedur i zasad obróbki oraz przygotowywania dla poszczególnych kierowników dedykowanych zestawów informacji, w tym finansowych, przydatnych w procesach zarządczych.

W niniejszym opracowaniu dokonano szczegółowej analizy działalności Kutnowskiego Szpitala Samorządowego Sp. z o.o. za lata 2016 - IV 2019 oraz na tej podstawie wskazano propozycję działań w sferach, które wymagają poprawy, tj. medycznej, organizacyjnej, polityki zatrudnienia, infrastrukturalnej oraz finansowej. Obszary te wymagają uregulowania i wprowadzenia działań naprawczych. Efektem wdrożenia zaproponowanego programu naprawczego są możliwe do osiągnięcia oszczędności na poziomie 3,27 mln zł w wariantcie naprawczym 1 i oraz oszczędności 5,67 mln zł w wariantcie naprawczym 2. Ponadto w programie naprawczym zaproponowano restrukturyzację zadłużenia poprzez zaciągnięcie kredytu konsolidacyjnego w wysokości 13 mln zł, co pozwala na odzyskanie płynności finansowej przy jednoczesnej poprawie rentowności szpitala.

Wprowadzanie zmian powinno być procesem świadomym, dobrze zorganizowanym i jednocześnie kontrolowanym przez zarządzającego. Sukces we wprowadzaniu zmian zależy przede wszystkim od odpowiedniego zdiagnozowania potrzeb oraz od odpowiedniego

przygotowania projektu wprowadzania zmian. Podwaliny do tego procesu stanowi niniejsze opracowanie, w którym dokonano symulacji zjawisk ekonomicznych dla różnych wariantów dalszego funkcjonowania Szpitala w Kutnie.

Prognozy finansowe przedstawiono w trzech wariantach:

WARIANT 0 – model dotychczasowego działania Szpitala, z obecną organizacją, bez działań naprawczych, z częścią planowanych nakładów inwestycyjnych.

WARIANT 1 naprawczy – model uwzględniający wprowadzenie minimalnych działań naprawczych, restrukturyzacja zadłużenia – kredyt konsolidacyjny, z częścią planowanych nakładów inwestycyjnych.

WARIANT 2 naprawczy – model uwzględniający wprowadzenie reorganizację działalności z działaniami naprawczymi, restrukturyzacja zadłużenia – kredyt konsolidacyjny, z częścią planowanych nakładów inwestycyjnych.

Dokonana analiza przedstawionych projekcji finansowych wykazała, iż Szpital bez przeprowadzania żadnych działań naprawczych będzie pogarszał swoją obecną trudną sytuację finansową – jego działalność będzie wysoce nierentowna, zadłużenie będzie wzrastało, co w niedługim czasie doprowadzi do ryzyka braku możliwości kontynuowania działalności.

Kutnowski Szpital Samorządowy Sp. z o.o. musi koniecznie, w jak najszybszym czasie wprowadzić działania naprawcze, aby poprawić swoją sytuację finansowo-ekonomiczną. Przeprowadzona symulacja prognoz kondycji finansowej Jednostki wykazała, że najlepszym scenariuszem dla Jednostki jest wariant 2, który pozwoli Placówce być rentownym na działalności podstawowej. Wariant ten pozwoli generować nadwyżki gotówkowe, które pozwolą na spłatę zadłużenia oraz uczestniczyć minimalnie w procesie odtworzeniowym lub inwestycyjnym majątku szpitala. Tylko gruntownie przeprowadzona reorganizacja funkcjonowania Jednostki, może przyczynić się do uratowania sytuacji w teraźniejszości i stabilizacji w przyszłości.

ZUK Know How Sp. z o.o. rekomenduje szybkie podjęcie decyzji i wprowadzenie działań naprawczych zgodnie z wariantem 2, który pozwoli w sposób racjonalny przejść przez proces zmian i ustabilizować sytuację finansową jednostki przy jednoczesnym zrównoważonym rozwoju medycznym szpitala.